



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**IMAGEN DE MARCA: PROBLEMAS DERIVADOS DE LA GESTIÓN
DE LA CADENA DE SUMINISTRO**

Autor: Guillermo Nicolás Arbolí de Parias

5° E3-A

ÍNDICE

1. Introducción

1. 1. Contexto del problema
1. 2. Objetivos del trabajo
1. 3. Metodología

2. Marco teórico

2. 1. La imagen de marca
2. 2. La cadena de valor y su impacto en la imagen de marca
2. 3. El nuevo consumidor
2. 4. La subcontratación no autorizada

3. Prácticas perjudiciales: consideraciones éticas

3. 1. ¿Por qué las empresas deben tener un enfoque ético?
3. 2. ¿Qué prácticas afectan negativamente a la imagen de la empresa?

4. Caso de estudio 1: Nike y las alegaciones de trabajo inhumano y trabajo infantil en sus fábricas de Indonesia

4. 1. Descripción de la empresa y el incidente que derivó en problemas de imagen
4. 2. Impacto y Consecuencias del Incidente
4. 3. Medidas correctivas y preventivas adoptadas por Nike
4. 4. Evaluación de la Efectividad de las Medidas Implementadas

5. Caso de estudio 2: Patagonia

5. 1. Descripción de la empresa y el incidente que derivó en problemas de imagen
5. 2. Impacto y consecuencias del incidente
5. 3. Medidas preventivas y correctivas adoptadas por Patagonia
5. 4. Evaluación de la efectividad de las medidas implementadas

6. Análisis comparativo y conclusiones

6. 1. Lecciones aprendidas de los casos de estudio y su relevancia para otras empresas
6. 2. Recomendaciones generales para prevenir problemas de marca derivados de la cadena de suministro

7. Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN

En la era globalizada actual, la cadena de suministro se ha convertido en un componente crucial para las empresas que buscan mantenerse competitivas en el mercado. Sin embargo, la expansión de estas cadenas, sumada a la complejidad de una coordinación cada vez más internacional, han traído consigo una serie de desafíos éticos que pueden impactar negativamente la imagen de marca. Este trabajo de fin de grado se centra en analizar cómo las prácticas empresariales dentro de la cadena de suministro afectan a la percepción de las empresas y examina estrategias efectivas para mitigar estos problemas.

Este estudio incluye dos casos de estudio emblemáticos para ilustrar diferentes aspectos del problema y las soluciones implementadas. En primer lugar, se examinará el escándalo de las condiciones laborales en fábricas de Indonesia que afectó a Nike en la década de los 90, analizando las consecuencias para la marca y las medidas tomadas para abordar la situación. También analizaremos y compararemos el caso de Patagonia con uno de sus proveedores de lana en Argentina. La empresa enfrentó acusaciones de maltrato animal y logró superar la crisis implementando políticas más estrictas y transparentes.

Uno de los temas a tratar es el peligro añadido que supone la subcontratación no autorizada, donde las empresas pierden control sobre las condiciones laborales y estándares éticos en sus cadenas de suministro, lo que puede resultar en prácticas inaceptables por la propia empresa y por sus consumidores. A través de un análisis detallado, se busca comprender cómo la subcontratación no autorizada influye indirectamente en la reputación de las empresas y las reacciones de los consumidores.

El objetivo principal de este trabajo es proporcionar una visión integral de los desafíos éticos en la cadena de suministro y ofrecer recomendaciones basadas en los casos estudiados para que otras empresas puedan mejorar sus prácticas y proteger su imagen de marca. A través de esta investigación, se espera contribuir a un mejor entendimiento de la importancia de la ética en la cadena de suministro y su impacto en la percepción de los consumidores.

1. 1. Contexto del problema

En el entorno empresarial contemporáneo, la imagen de marca es un activo intangible de valor incalculable. Las marcas no solo representan la calidad y el prestigio de los productos o servicios que ofrecen, sino también los valores y principios éticos de las compañías que las

sustentan¹. En este contexto, la gestión ética de la cadena de suministro se ha convertido en un factor determinante para mantener y mejorar la reputación corporativa.

La globalización ha llevado a las empresas a externalizar partes significativas de su producción a diversos países, aprovechando las ventajas competitivas de costes y recursos que la producción internacional les proporciona. Sin embargo, esta práctica ha introducido una serie de riesgos éticos, ya que muchas veces las compañías pierden control sobre las condiciones laborales y ambientales bajo las cuales se producen sus bienes. Problemas como el trabajo infantil, las condiciones laborales deplorables, la explotación laboral, y el maltrato animal se han convertido en preocupaciones críticas que pueden afectar gravemente la percepción pública de una marca.

La creciente preocupación de las nuevas generaciones, especialmente los Millennials y la Generación Z, por las cuestiones sociales y éticas ha amplificado la importancia de estos problemas. Estas generaciones, caracterizadas por un alto nivel de conciencia social y ambiental, demandan transparencia y responsabilidad por parte de las empresas. Su influencia se manifiesta no solo en sus decisiones de compra, sino también en su capacidad para movilizar la opinión pública a través de las redes sociales y otras plataformas digitales².

Las empresas que no cumplen con los estándares éticos esperados enfrentan el riesgo de ser objeto de campañas de boicot, críticas públicas y una pérdida significativa de confianza por parte de los consumidores. La transparencia en la cadena de suministro y la implementación de prácticas sostenibles y responsables son, por tanto, cruciales para mantener una imagen de marca positiva.

En conclusión, la gestión ética de la cadena de suministro no es solo una cuestión de cumplimiento legal, sino una necesidad estratégica para las empresas que desean mantener y fortalecer su imagen de marca en un mundo cada vez más consciente y exigente. Las nuevas generaciones demandan y valoran la integridad y la responsabilidad, lo que obliga a las empresas a adoptar prácticas éticas y sostenibles para asegurar una confianza del consumidor en los valores que promueve a largo plazo.

¹ Colmenares, O. (2007). La marca: su definición, sus elementos y su gestión. *Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/la-marca-su-definicion-sus-elementos-ysu-gestion>*.

² Zhang, R., Pruitt, S., & Chang Bi, N. (2024). This brand is# cancelled: Exploring brand avoidance in the age of cancel culture and influencer marketing. *Journal of Digital & Social Media Marketing*, 11(4), 349-361.

1. 2. Objetivos del trabajo

Los objetivos de este trabajo son 5:

1. Comprender la Importancia de una Cadena de Valor Ética: Analizar por qué las empresas deben organizar su cadena de valor en torno a principios éticos, destacando la influencia de las nuevas generaciones de consumidores.
2. Identificar Prácticas Perjudiciales para la Imagen de Marca: Estudiar las acciones que pueden dañar la imagen de una empresa, como la subcontratación no autorizada, las malas condiciones laborales y el maltrato animal.
3. Evaluar Casos de Estudio Representativos: Examinar en profundidad los casos de Nike y Patagonia, analizando los incidentes que afectaron su imagen y las medidas adoptadas para mitigar los daños.
4. Extraer Lecciones y Recomendaciones: Derivar lecciones de los casos de estudio y ofrecer recomendaciones prácticas para que otras empresas puedan prevenir problemas de imagen relacionados con la cadena de suministro.
5. Proporcionar Estrategias para una Gestión Ética: Proponer estrategias efectivas para que las empresas mejoren sus prácticas en la cadena de suministro, asegurando la transparencia y responsabilidad en todas las etapas de producción.

1. 3. Metodología

Para llevar a cabo este Trabajo de Fin de Grado, se ha utilizado una metodología cualitativa basada en el análisis de casos de estudio y la revisión de literatura relevante. El enfoque cualitativo permite una comprensión profunda y detallada de los fenómenos estudiados, centrándose en los aspectos éticos y las respuestas de las empresas a los problemas surgidos en sus cadenas de suministro.

Se han seleccionado dos casos emblemáticos, Nike y Patagonia, que enfrentaron problemas significativos relacionados con la explotación laboral y el bienestar animal, respectivamente. La información se ha obtenido a través de fuentes secundarias, como artículos académicos, informes de organizaciones no gubernamentales, documentos corporativos, noticias y documentales. Estos materiales han proporcionado una base sólida para comprender los contextos y las respuestas de las empresas a las crisis de imagen.

Además, se ha realizado una revisión exhaustiva de la literatura sobre ética empresarial, sostenibilidad y gestión de la cadena de suministro. Esta revisión ha permitido contextualizar los casos de estudio dentro de un marco teórico más amplio y extraer lecciones aplicables a otras empresas. La combinación de análisis de casos y revisión de literatura ha facilitado la identificación de prácticas y recomendaciones generales para prevenir y gestionar problemas de imagen derivados de la cadena de suministro.

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo explicaremos en detalle algunos conceptos que nos ayudarán a comprender en mayor profundidad los casos de estudio que vamos a realizar. En primer lugar, para comprender qué es perjudicado cuando se llevan a cabo actuaciones en la cadena de suministro que atentan contra la ética empresarial, estudiaremos lo que se entiende por imagen de marca. A continuación, estudiaremos la cadena de valor y por qué la misma tiene tanta influencia sobre la imagen de marca. Después estudiaremos el comportamiento del consumidor moderno, por qué se considera que ha cambiado en los últimos años, con unos estándares y un conocimiento sobre lo que compra mucho mayor que hace 40 años. Por último, exploraremos el concepto de la subcontratación no autorizada, una práctica que eleva significativamente el riesgo de que se cometan actuaciones inmorales en la cadena de valor que debe supervisar la empresa.

2. 1. La imagen de marca

Para comprender mejor por qué debemos cuidar la gestión de la cadena de suministro, en este apartado estudiaremos la imagen de marca y su importancia en las ventas de una empresa.

La imagen de marca es un concepto crítico en la gestión empresarial moderna, especialmente en el contexto de una cadena de suministro ética. Según Keller, “la imagen de marca se define como la percepción de la marca reflejada en las asociaciones de memoria del consumidor. Esta percepción no es simplemente un reflejo del producto en sí, sino de un conjunto más amplio de valores, promesas y experiencias que la marca representa para el consumidor”³. Cuando pensamos en Ferrari no nos están vendiendo solamente un coche rápido, sino también una imagen de marca de calidad, lujo, exclusividad y mentalidad ganadora. Cuando pensamos en un grado en Harvard, además de en su elevado precio, pensamos en excelencia educativa,

³ KELLER, K. L. (2006) *Marketing Management*. 12th ed.

formación de genios y comunidad triunfadora en cada ámbito. La imagen de marca engloba aquello que el consumidor piensa que se asocia con dicha marca.

La importancia de una imagen de marca positiva no puede ser subestimada. Aaker afirma que una marca “es un nombre o símbolo distintivo que busca identificar los bienes o servicios de un vendedor y diferenciarlos de los de sus competidores”⁴. Esta diferenciación es esencial no solo para la identificación del producto, sino también para establecer una conexión emocional con los consumidores, lo que a su vez fomenta la lealtad hacia la marca. La lealtad del consumidor se ha convertido en un objetivo primordial del marketing, dado que los clientes leales prefieren una marca específica, son menos sensibles al precio y prestan menos atención a los competidores. Esto implica que un cliente leal vuelve a consumir los productos de la empresa, y los elige frente a otros en el mercado, lo que supone una gran ventaja competitiva que se traduce en mayores ventas.

Varios factores influyen en la construcción y mantenimiento de una imagen de marca fuerte. Wheeler (2012) menciona que la identidad de la marca es una herramienta estratégica y un activo que proporciona informes de calidad, mayor reconocimiento y diferencias competitivas. Estos factores pueden agruparse en tres funciones principales: navegación, seguridad y compromiso.

- Navegación: Ayuda a los consumidores a elegir la marca entre diversas opciones. Esto es, que la marca sea fácilmente reconocible.
- Seguridad: A través de la comunicación de la marca sobre la calidad del producto o servicio, brinda seguridad al cliente en su toma de decisiones. Se informa al cliente de las características del producto, de forma que el cliente sepa exactamente qué es lo que está comprando y por qué paga ese precio.
- Compromiso: Las marcas proporcionan imágenes y lenguajes que conducen al cliente a identificarse con la marca, estableciendo una relación emocional. La mejor forma de fomentar el compromiso del cliente es a través de la calidad del producto y de un gran servicio durante y postventa.

La gestión ética de la cadena de suministro es crucial para mantener una imagen de marca positiva. Las empresas que se asocian con prácticas que se consideran perjudiciales para su ambiente se arriesgan a ser objeto de críticas públicas y perder la confianza del consumidor, lo

⁴ AAKER, D. A. (1998) *Brands: Managing Brand Equity Brand value*. 13th edition.

que puede llevar a una disminución significativa en la lealtad del cliente y en las ventas. Si la empresa lleva una gestión ética de su cadena de suministro, puede darla a conocer a sus clientes, convirtiéndolo en una ventaja competitiva. Los clientes pueden tolerar un mayor precio si esto se traduce en mayor seguridad de lo que están comprando. Además, dar a conocer los posibles sobrecostos en los que se incurre para asegurar un suministro ético puede generar compromiso en los clientes que compartan los valores de la empresa, de forma que su lealtad aumente⁵.

En conclusión, la imagen de marca es un componente vital en la estrategia global de una empresa. La gestión efectiva de la imagen de marca requiere una comprensión profunda de los valores y percepciones del consumidor, así como un compromiso firme con prácticas éticas en toda la cadena de suministro. Las empresas que logran equilibrar estos elementos pueden no solo evitar daños a su reputación, sino también fortalecer su posición en el mercado y fomentar una lealtad duradera entre sus consumidores.

2. 2. La cadena de valor y su impacto en la imagen de marca.

Las cadenas de valor globales han transformado la manera en que las empresas producen y distribuyen bienes y servicios, permitiendo un nivel sin precedentes de eficiencia y escalabilidad. Sin embargo, esta globalización también ha traído consigo desafíos significativos relacionados con la ética y la sostenibilidad, que pueden tener un profundo impacto en la imagen de marca de una empresa. En un contexto donde los consumidores, especialmente las generaciones más jóvenes, son cada vez más conscientes de las prácticas empresariales, la gestión ética de la cadena de suministro se ha convertido en un componente crítico de la reputación corporativa.

El concepto de legitimidad organizacional es fundamental para entender por qué las empresas deben prestar atención a la ética en sus cadenas de valor. Tal y como señala Suchman, la legitimidad se define como "una percepción generalizada o asunción de que las acciones de una entidad son deseables, apropiadas o adecuadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones"⁶. En este sentido, las empresas buscan

⁵ Singh, S. K., Chen, J., Del Giudice, M., & El-Kassar, A. N. (2019). Environmental ethics, environmental performance, and competitive advantage: Role of environmental training. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 203-211.

⁶ SUCHMAN, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20

mejorar su imagen para influir positivamente en su reputación social y ambiental, lo que está correlacionado con un mejor desempeño a largo plazo⁷.

La gestión ética de las cadenas de valor no solo responde a una preocupación moral, sino también a las presiones de diferentes grupos de interés y de las instituciones. Estas presiones pueden provenir de ONGs, sindicatos, medios de comunicación y otros grupos de interés que exigen transparencia y responsabilidad en las prácticas laborales y ambientales. Por ejemplo, Greenpeace ha lanzado campañas exitosas que han llevado a empresas a mejorar sus políticas ambientales, como veremos en el caso de Patagonia, demostrando cómo la presión de los stakeholders puede conducir a cambios significativos.

El impacto de las cadenas de valor en la imagen de marca es significativo. Las empresas que no logran gestionar éticamente sus cadenas de suministro se arriesgan a sufrir daños reputacionales que pueden tener consecuencias financieras severas. Casos de explotación laboral, malas condiciones de trabajo y falta de sostenibilidad ambiental pueden provocar boicots por parte de los consumidores y una cobertura mediática negativa. Esto se ve amplificado por el desarrollo de las herramientas de comunicación en las últimas tres décadas. La facilidad con la que se extiende un escándalo a día de hoy debido a redes sociales como Twitter, Facebook, Tik Tok o Instagram hacen que el riesgo de que la reputación de una empresa se vea afectada sea muy alto.

En contraste, las empresas que implementan prácticas responsables pueden fortalecer su imagen de marca y ganar la lealtad de los consumidores conscientes. Como ya hemos mencionado, esto normalmente conlleva un sobrecoste, pues nadie llevaría a cabo prácticas inmorales si fueran más caras, pero este sobrecoste se ve compensado por lealtad y compromiso del consumidor por sentirse identificado con los valores de la marca.

Las empresas están cada vez más adoptando iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC) y colaborando con múltiples stakeholders para abordar los desafíos éticos en sus cadenas de valor. Las iniciativas multistakeholder, que incluyen a actores de la sociedad civil, son vistas como más legítimas y efectivas para establecer y aplicar estándares sociales y ambientales. Una iniciativa multistakeholder es un enfoque de regulación que involucra a múltiples actores en la creación y aplicación de normas y prácticas para mejorar el desempeño social y ambiental de las empresas. Estos actores pueden incluir organizaciones no gubernamentales (ONG),

⁷ Zumente, I., & Bistrova, J. (2021). ESG importance for long-term shareholder value creation: Literature vs. practice. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 127.

entidades gubernamentales, empresas y otras partes interesadas. Un ejemplo de este tipo de iniciativa es el Global Alliance for Workers and Communities, que incluye a la Fundación Internacional de la Juventud, Nike, y Gap, entre otros. Esta alianza se centra en evaluar las condiciones laborales y establecer programas de desarrollo para mejorar la vida de los trabajadores⁸.

La gestión ética de las cadenas de valor es crucial para mantener y mejorar la imagen de marca en un entorno donde la transparencia y la responsabilidad social son cada vez más valoradas. Las empresas deben reconocer la importancia de estas prácticas no solo para cumplir con las expectativas de los stakeholders, sino también para asegurar su sostenibilidad a largo plazo. La adopción de estándares éticos y la colaboración efectiva con múltiples stakeholders son pasos esenciales hacia la creación de cadenas de valor que no solo sean eficientes, sino también justas y sostenibles.

2. 3. El nuevo consumidor: Las exigencias de la Generación Z

El consumidor de la actualidad está principalmente formado por Baby Boomers, Millennials y miembros de la llamada Generación Z. Por relevancia actual, y por ser los más comprometidos con causas sociales y ambientales que motivan a las marcas a realizar una gestión ética de su cadena de valor, nos centraremos en este último grupo.

La Generación Z, también conocida como Post-Millennials, comprende a individuos nacidos a partir de 1995. Esta cohorte demográfica se caracteriza por una fuerte orientación hacia la sostenibilidad, la ética y la transparencia en las prácticas empresariales. Conformada por cerca de 74 millones de personas solo en los Estados Unidos, la Generación Z se está posicionando como la más influyente en términos de poder adquisitivo y comportamiento de consumo. Su temprana exposición a estilos de vida saludables y su conciencia ambiental superior a la de generaciones anteriores destacan su relevancia para el marketing y la responsabilidad corporativa de las empresas contemporáneas.

La Generación Z ha sido educada en un contexto donde la sostenibilidad y la responsabilidad social son valores fundamentales. Un estudio de Nielsen (2015) encontró que el 41% de los consumidores de la Generación Z están dispuestos a pagar un precio premium por productos percibidos como más saludables y sostenibles, en comparación con el 32% de los Millennials

⁸ Utting, P. (2002). Regulating business via multistakeholder initiatives: A preliminary assessment. *Voluntary approaches to corporate responsibility: Readings and a resource guide*, 61130.

y aproximadamente el 21% de los Baby Boomers. Esta disposición a invertir en productos sostenibles y saludables refleja una profunda conciencia ambiental y una demanda de transparencia en las prácticas empresariales. Aunque este estudio se centra en el sector alimentario, podemos apreciar una tendencia en esta generación a exigir a las compañías un extra de concienciación sobre los temas socioambientales que les preocupan.

Los consumidores de la Generación Z esperan que las empresas operen con una transparencia total, proporcionando información detallada sobre la procedencia y los métodos de fabricación de sus productos. Esta expectativa se extiende a la cadena de suministro, donde se exige que las prácticas sean no solo legales, sino también éticamente aceptables y respetuosas con el medioambiente. Según el estudio de Nielsen, la tendencia general muestra un aumento en la conciencia y la responsabilidad ambiental⁹. La transparencia en las operaciones y la comunicación clara sobre los esfuerzos sostenibles son elementos clave para satisfacer las expectativas de estos consumidores, lo que pueden diferenciar a las empresas de sus competidores frente a esta generación.

La sostenibilidad es un principio rector para la Generación Z, influenciando significativamente sus decisiones de compra. Estos consumidores valoran los productos que promueven el bienestar del medio ambiente y la justicia social. La sostenibilidad no solo se refiere a las prácticas ecológicas, sino también a las condiciones laborales justas y la producción ética. La fabricación ética, que abarca desde la eliminación de prácticas de trabajo infantil hasta la adopción de métodos de producción sostenibles, es un requisito imperativo para ganarse la lealtad de la Generación Z. La responsabilidad empresarial en estos aspectos no es opcional; es una necesidad competitiva. Los consumidores de esta generación utilizan su poder adquisitivo para apoyar a las marcas que demuestran un compromiso genuino con la sostenibilidad y la ética, y están dispuestos a penalizar a aquellas que no cumplen con estos estándares.

Las investigaciones indican que los consumidores de la Generación Z son altamente educados, tecnológicamente adeptos y orientados hacia la comunidad. Tienen un fuerte sentido de la responsabilidad social y un interés genuino en liderar cambios hacia el desarrollo sostenible. Estos consumidores buscan productos que no solo satisfagan sus necesidades inmediatas, sino

⁹ NIELSEN, Green Generation: Millennials Say Sustainability is a Shopping Priority.

<https://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2015/green-generation-millennials-say-sustainability-is-a-shopping-priority.html>

que también contribuyan positivamente al entorno y a la sociedad en general. El énfasis en la sostenibilidad y la ética se refleja en sus hábitos de consumo y preferencias de compra. Los productos que cumplen con criterios de sostenibilidad, como ser orgánicos, libres de crueldad animal, y producidos de manera justa, son altamente valorados. Esta tendencia está respaldada por un deseo de integridad y autenticidad en las marcas que eligen apoyar. No solo esto, sino que muestran la mayor tendencia generacional a boicotear productos que identifican con prácticas que atentan contra la ética empresarial que esperan que las empresas cumplan¹⁰.

En resumen, la Generación Z representa un segmento de consumidores que demanda altos estándares de sostenibilidad, transparencia y ética en las prácticas empresariales. Las empresas que deseen capturar y retener a estos consumidores deben adaptarse a sus expectativas, implementando y comunicando claramente sus esfuerzos sostenibles y éticos. La capacidad de una empresa para satisfacer estas demandas no solo afecta su reputación y éxito en el mercado, sino que también contribuye al bienestar general y a la sostenibilidad del planeta.

2. 4. La subcontratación no autorizada.

Un fenómeno que se está volviendo cada vez más común y en el que la RSC y el ESG se están centrando más y más es la subcontratación por parte de proveedores de otras empresas para aliviar su carga de trabajo sin la autorización del contratante principal. Esto puede suponer serios problemas para el contratante original, ya que las actuaciones de las empresas subcontratadas se escapan aún más de su esfera de control, pero no de su esfera de responsabilidad en cuanto a la producción ética se refiere. Por sintetizar, cabe aclarar antes de continuar que ESG (Environmental, Social, and Governance) es un conjunto de criterios utilizados para evaluar la sostenibilidad y el impacto ético de una empresa, abarcando aspectos ambientales, sociales y de gobernanza.

La subcontratación no autorizada se define como el acto de un proveedor de delegar parte de su producción a un tercero sin el consentimiento del contratante original. Este fenómeno, aunque frecuente, conlleva una serie de riesgos y desafíos significativos para las empresas, especialmente en términos de cumplimiento y sostenibilidad de la cadena de suministro.

La subcontratación no autorizada a menudo está vinculada a condiciones laborales no conformes y prácticas ambientales dudosas. La falta de transparencia que caracteriza a este tipo

¹⁰ Francis, T., & Hoefel, F. (2018). True Gen': Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*, 12, 1-10.

de subcontratación impide a las empresas garantizar el respeto de los derechos humanos y la implementación de prácticas ambientales sostenibles, ya que los contratantes desconocen tanto al tercer proveedor como las condiciones en las que se lleva a cabo la producción. Este escenario es particularmente preocupante, ya que impide la supervisión efectiva y la corrección de malas prácticas.

En 2013, el mundo fue puesto sobre aviso de este fenómeno con un accidente masivo en el entorno asiático. El colapso del Rana Plaza en Bangladesh, que resultó en la muerte de 1,129 personas, puso de manifiesto a la comunidad internacional las condiciones laborales deplorables en muchas fábricas textiles. En este caso, las principales marcas involucradas afirmaron no haber colocado sus pedidos en las fábricas afectadas, pero investigaciones posteriores revelaron que estos productos habían sido fabricados en instalaciones no autorizadas. También se aumentó la presión y el escrutinio sobre las políticas de RSC de las empresas globalmente tras este desastre que pasó inadvertido a las políticas de monitoreo previas al mismo¹¹.

La frecuencia de la subcontratación no autorizada varía significativamente entre fábricas, pero se ha observado que ciertos factores pueden predecir su ocurrencia. La "dependencia de estado" o la tendencia de una fábrica a repetir prácticas de subcontratación no autorizada si ya lo ha hecho en el pasado es un predictor importante "la probabilidad de subcontratación no autorizada aumenta un 87%, es decir, casi se duplica, cuando el pedido anterior en la misma fábrica también se subcontrató sin autorización." La presión de precios y los plazos de entrega también juegan un papel crucial.

Las prácticas de subcontratación no autorizada son comunes en contextos donde hay una presión significativa sobre los precios y plazos de entrega. La investigación de Caro, Lane y Saéz de tejada muestra que en el 36.4% de las órdenes en una muestra estudiada de 30k pedidos de una cadena de suministro global se reportó subcontratación no autorizada. Este fenómeno también se observa en situaciones donde los proveedores enfrentan cargas de trabajo excesivas y utilizan la subcontratación no autorizada como una "válvula de escape" para gestionar estas cargas.¹²

¹¹ Sinkovics, N., Hoque, S. F., & Sinkovics, R. R. (2016). Rana Plaza collapse aftermath: are CSR compliance and auditing pressures effective?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(4), 617-649.

¹² CARO, F., LANE, L., & SÁEZ DE TEJADA CUENCA, A. (2021). *Can brands claim ignorance? Unauthorized subcontracting in apparel supply chains*. *Management Science*, 67(4), 2010-2028.

La subcontratación no autorizada representa un riesgo considerable para la visibilidad y la responsabilidad de la cadena de suministro. La incapacidad de rastrear dónde y cómo se producen los bienes no solo pone en peligro la calidad y la seguridad de los productos, sino que también amenaza la reputación de las marcas. En un entorno donde los consumidores y los reguladores exigen mayor transparencia y sostenibilidad, la subcontratación no autorizada puede tener consecuencias severas, desde sanciones legales hasta daños irreparables a la imagen de la marca.

Por lo tanto, la subcontratación no autorizada no es una práctica perjudicial a la imagen de marca de una empresa en sí misma, pero si aumenta considerablemente las posibilidades de que surjan incidentes no previstos por el contratante original.

3. PRÁCTICAS PERJUDICIALES: CONSIDERACIONES ÉTICAS

En este capítulo abordaremos dos problemáticas. En primer lugar, discutiremos por qué las empresas deben gestionar sus cadenas de suministro con arreglo a criterios de sostenibilidad y con un enfoque social, priorizándolos sobre el coste para la misma. En segundo lugar, exploraremos cuáles son las prácticas que más repercusión están teniendo en los últimos años en lo que a perjudicar la imagen de marca de una empresa se refiere.

3. 1. ¿Por qué las empresas deben tener un enfoque ético?

Las empresas se definen por la Real Academia Española como “unidades de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”¹³. En esta definición no encontramos por ninguna parte ningún componente ético, con lo que nos asalta la duda de por qué y desde cuándo han tenido las empresas que preocuparse con las acciones que realizan. Evidentemente, el componente ético en las empresas aparece mucho antes, pero por motivos de estudio nos centraremos en la aparición de la primera forma de composición teórica moderna de la responsabilidad social corporativa.

El concepto moderno de RSC se remonta a la década de 1950, con la obra de Howard R. Bowen, "Social Responsibilities of the Businessman" (1953). Bowen es considerado uno de los padres fundadores de la RSC, y su trabajo planteó la idea de que las empresas tienen obligaciones para con la sociedad más allá de la generación de beneficios económicos.

¹³ Diccionario de la Lengua Española – Real Academia Española

Argumentó que los empresarios debían tomar decisiones considerando el impacto social de sus acciones.

Esto que hoy damos por sentado fue considerado como revolucionario en su día, y ha sentado las bases para la RSC y el ESG como hoy los conocemos. Tras Bowen, vinieron muchos teóricos que evolucionaron el concepto de RSC, como Keith Davis¹⁴, Edward Freeman con la introducción del concepto de stakeholders¹⁵ o Suchman, que profundizó en lo que se conoce como la teoría de la legitimidad¹⁶, según la cual una empresa debe justificar su presencia en el seno de una sociedad aportándole valor.

En resumen, y sintetizando las principales ideas de esta literatura previa, las empresas deben tener un enfoque ético por 3 motivos:

- Las empresas son grupos de personas, y como grupo de personas que interactúan con otras, ya sea dentro de la misma o con agentes externos, deben estar sometidas a las normas que la moral dicta y ponerlas en práctica a través de la ética. El ser humano no ha sido creado como una máquina al servicio del capitalismo, el capitalismo es un sistema al servicio del ser humano, por lo que no se puede desvirtuar su concepto llevando a cabo actuaciones inmorales con el objetivo de conseguir rédito económico. Por lo tanto, este primer motivo se podría corresponder con la máxima moral de no hacer el mal por el imperativo natural que toda persona tiene.
- En segundo lugar, como ya hemos adelantado, las empresas son organizaciones que ordenan medios de producción para conseguir un rédito económico. Estos medios de producción provienen de las comunidades en las que intervienen. Por lo tanto, de manera similar a lo postulado por la teoría de la legitimidad de Suchman, es la empresa la que debe justificar el uso con ánimo lucrativo de estos medios a su comunidad. Esto lo hace proporcionando un producto o servicio que se considere valioso, generando riqueza y pagando los impuestos correspondientes en el lugar en el que se instala. También debe cuidar no causar perjuicios a las personas que conforman la comunidad anfitriona, ya sea ofreciendo condiciones laborales subestándar, contaminando excesivamente el ambiente o realizando prácticas anticompetitivas.

¹⁴ Davis, K. (1971) *Business and Society: Environment and Responsibility*

¹⁵ Freeman, E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*

¹⁶Suchman, M. C. (1995). *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

- Por último, y no menos importante necesariamente, aplicar un enfoque ético a la empresa normalmente resulta en beneficios a largo plazo para la misma. Hay muchas ocasiones en las que la historia nos demuestra que desechar la ética en las relaciones empresariales es una bomba de relojería esperando explotar en algún momento. Llevar a cabo prácticas inmorales suele ser castigado por el mercado tarde o temprano. Tal fue el caso por ejemplo de los grandes bancos y fondos estadounidenses en la crisis financiera del 2008. La falta de supervisión y autorregulación efectiva por parte de los bancos llevó a estos a conceder hipotecas basura en las que el sistema financiero se sostenía. La facilidad que suponía hacer dinero sin apenas esfuerzo para los brokers que recomendaban vehículos de inversión basados en estas hipotecas sin informar a los inversores del riesgo real detrás de ellas, fue también un detonante de esta crisis. Por lo tanto, esta crisis puede achacarse a tres factores principales, los cuales con una perspectiva ética podrían haberse evitado o reducido en gran parte: Falta de autorregulación, negligencia o malicia en las actuaciones y codicia generalizada en el sector financiero¹⁷.

En cambio, y como ya hemos adelantado, nos encontramos en una época en la que el consumidor principal formado por la generación Z no solo valora muy positivamente una responsabilidad ética por parte de la empresa, sino que en ocasiones la requiere. Por lo tanto, para las empresas tener un enfoque ético deja de ser una carga que requiere gastos, y se convierte en una ventaja competitiva en la que hay que invertir para aprovecharla correctamente. Como ya hemos visto, la concienciación por parte de la empresa de los problemas sociales y ambientales que acaecen sobre la sociedad es valorado positivamente por los consumidores. Al sentirse identificados con los valores de la empresa, se genera un compromiso entre empresa y consumidor que se traduce en lealtad a la marca. Es por esto que hoy en día, la ética tiene cabida en la empresa también por motivos económicos, ya que, aunque suponga un gasto a corto plazo, es recompensado a largo plazo.

En conclusión, las empresas deben adoptar un enfoque ético en su actividad, por estar formadas e interactuar con seres humanos, merecedores de respeto y dignidad, por compartir con la comunidad en la que se instalan las ganancias que ha generado utilizando sus medios productivos y, por último, porque le resulta económicamente rentable a largo plazo. Al aplicar

¹⁷ Schoen, E. J. (2017). The 2007–2009 financial crisis: An erosion of ethics: A case study. *Journal of Business Ethics*, 146, 805-830.

este enfoque ético en su actividad, debe centrarlo especialmente en su etapa de aprovisionamiento y fabricación, para evitar ni sus socios ni la propia empresa generen perjuicios para la sociedad o el ambiente en el que se encuentran.

3. 2. Ejemplos de prácticas que afectan negativamente a la imagen de la empresa.

En este apartado examinaremos en detalle algunas de las prácticas que pueden dañar gravemente la imagen de marca de una empresa, centrándonos en la explotación laboral, el trabajo infantil, el maltrato animal y las prácticas contra el medio ambiente. Pondremos el foco sobre estas en particular por el profundo daño que provocan en los derechos de las personas, en el bienestar de los animales y en el planeta. Además, este tipo de prácticas serán analizadas en los casos de estudio de Nike y Patagonia, por lo que tienen especial relevancia en este trabajo.

La explotación laboral se refiere a condiciones de trabajo inadecuadas y abusivas que no respetan los derechos básicos de los trabajadores. Esto incluye salarios bajos, horas de trabajo excesivas, falta de seguridad laboral y la negación de beneficios básicos. La explotación laboral puede ocurrir en cualquier industria, pero es especialmente prevalente en sectores con cadenas de suministro complejas y deslocalizadas, como la industria textil y la electrónica. El descubrimiento de explotación laboral en el seno de la cadena de suministro puede provocar un daño significativo a la imagen de marca de una empresa. Las noticias sobre malas condiciones laborales y abusos en fábricas proveedoras pueden desencadenar una reacción negativa por parte del público y los consumidores, resultando en boicots y campañas en contra de la marca. Ejemplos notorios incluyen el caso de Foxconn¹⁸, proveedor de Apple, donde se reportaron suicidios de trabajadores debido a las duras condiciones laborales. Las empresas vinculadas a tales prácticas suelen enfrentarse a una cobertura mediática negativa, lo que erosiona la confianza del consumidor y puede llevar a una disminución en las ventas y la lealtad a la marca. Estudiaremos esta práctica perjudicial en más detalle en el caso de estudio de Nike en Indonesia.

El trabajo infantil es una de las formas más criticadas de explotación laboral y se refiere a la utilización de menores de edad en actividades laborales que les impiden acceder a una educación adecuada y a un desarrollo saludable. Este problema es especialmente prevalente en países en desarrollo donde las regulaciones laborales son menos estrictas y la pobreza es más

¹⁸Ngai, P., & Chan, J. (2012). Global capital, the state, and Chinese workers: the Foxconn experience. *Modern China*, 38(4), 383-410.

acuciante. Las empresas que descubiertas usando trabajo infantil en su cadena de suministro enfrentan una condena pública severa. La asociación con el trabajo infantil no solo viola principios éticos fundamentales, sino que también va en contra de las expectativas de los consumidores modernos, que valoran la responsabilidad social y la ética. El escándalo de Nike en los años 90, donde se descubrió que se utilizaba trabajo infantil en sus fábricas en Asia, es un ejemplo paradigmático que estudiaremos más adelante. A pesar de los esfuerzos de Nike por rectificar la situación y mejorar sus prácticas, la imagen de marca de la empresa sufrió considerablemente, y el caso sigue siendo un ejemplo recurrente de los riesgos asociados al trabajo infantil.

El bienestar animal se refiere a las condiciones en las que se crían, mantienen y sacrifican los animales utilizados en la producción. Las prácticas que comprometen el bienestar animal incluyen el maltrato, la negligencia en el cuidado de los animales, la utilización de métodos crueles de sacrificio y la falta de acceso a tratamientos veterinarios adecuados. Este tipo de prácticas no solo contravienen principios éticos fundamentales, sino que también generan una fuerte desaprobación por parte del público y de las organizaciones defensoras de los derechos de los animales. La relevancia de estas prácticas se destaca en el caso de Patagonia, donde la empresa enfrentó una crisis de reputación significativa tras la revelación de un video de PETA que mostraba el trato inhumano de ovejas en las granjas proveedoras de lana en Argentina.

Las prácticas empresariales que dañan el medio ambiente incluyen la contaminación, la gestión inadecuada de residuos, el uso de sustancias tóxicas y la explotación insostenible de recursos naturales. Estas acciones no solo perjudican el ecosistema, sino que también generan un descontento significativo entre los consumidores, que cada vez valoran más la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental. En el caso de Nike, se descubrió que las fábricas en Indonesia no solo explotaban a los trabajadores, sino que también contribuían a la contaminación ambiental mediante la quema de residuos de goma y el uso de adhesivos tóxicos, lo que exacerbó la crisis de imagen de la empresa.

4. CASO DE ESTUDIO 1: NIKE

4. 1. Descripción de la Empresa y el Incidente que Derivó en Problemas de Imagen

Nike, Inc. es una empresa multinacional estadounidense fundada el 25 de enero de 1964 por Bill Bowerman y Phil Knight, originalmente bajo el nombre de Blue Ribbon Sports. En 1971, la empresa adoptó el nombre Nike, inspirado en la diosa griega de la victoria¹⁹.

Nike es conocida por diseñar, fabricar y comercializar calzado, ropa, equipos y accesorios deportivos. La compañía ofrece una amplia gama de productos destinados a diversos deportes y actividades físicas, incluyendo running, baloncesto, fútbol, golf y más. Además, Nike también posee varias marcas subsidiarias, como Converse y Jordan. Se trata de una de las marcas más reconocidas y valiosas a nivel mundial en el sector de artículos deportivos. La empresa ha establecido una presencia significativa en mercados globales mediante estrategias de marketing agresivas, patrocinios de atletas y equipos de alto perfil, y la innovación constante en sus productos. Nike lidera el mercado en términos de ventas y popularidad, compitiendo directamente con otras grandes marcas como Adidas y Puma²⁰.

El incidente que vamos a estudiar trata sobre la investigación que realizó Jim Keady sobre las condiciones laborales de las fábricas de Nike en Indonesia durante 1997. Toda la información sobre el incidente está obtenida directamente del documental creado por Keady que desató la polémica²¹ una vez publicado. Jim Keady era entrenador de fútbol en St. Johns University, a la cual le ofrecieron un patrocinio por valor de 3,5 millones de dólares para vestir a su departamento de deportes y equipos universitarios. Keady, que en ese momento estaba estudiando teología, se negó a utilizar la ropa que Nike proporcionaba, llegando a presentar su dimisión al ser presentado con las opciones de avalar a Nike o ser despedido. Alegaba que una universidad católica como St. Johns no debería asociarse con una empresa que tan evidentemente incumplía con lo que la Doctrina social de la Iglesia Católica establecía como estándares mínimos de ética empresarial.

Tras dimitir, Keady emprendió un viaje a Indonesia su compañera Leslie Kretzu para comprobar de primera mano las condiciones laborales de las fábricas de Nike en la zona.

¹⁹ Nike. (2024, 22 de mayo). *Wikipedia, La enciclopedia libre*. Fecha de consulta: 14:41, mayo 22, 2024 desde <https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Nike&oldid=160274650>.

²⁰ Chapman, T, *Top 10 sportswear brands in the world*, Business Chief <https://businesschief.com/corporate-finance/top-10-sportswear-brands-in-the-world>

²¹*Behind the swoosh* <https://www.youtube.com/watch?v=M5uYCWVfuPQ>

Durante su viaje estuvo trabajando en una de las fábricas de Nike localizada en Tangerang durante un mes. En ese periodo de tiempo, Keady y Kretzu se alojaron en las viviendas en las que se alojaban los trabajadores de las fábricas y utilizaron únicamente el salario que pagaban a los trabajadores para sobrevivir, el equivalente a 1,25\$ al día. Esto les permitió comprender de manera plena las condiciones a las que los trabajadores se enfrentaban en su vida cotidiana. Durante la investigación, ambos se enfrentaron a problemas de hambruna, higiene, enfermedad y falta de condiciones dignas de vida generales. La paupérrima cantidad pagada a los trabajadores les permitía pagar el alquiler de una chabola de 8 m² y una comida diaria. Esto implicaba que cualquier gasto extraordinario (medicinas, productos de higiene personal, reparaciones de su vivienda, etc) les situaba en una situación en la que debían elegir entre solventar el gasto o no comer durante los próximos días.

En la investigación concluyeron que era habitual que los trabajadores tuvieran que trabajar horas extra llegando a jornadas de 15 horas diarias 6 días a la semana para poder dar sustento a su familia y que la mayoría de trabajadores sufrían problemas de cansancio extremo, hambruna y por supuesto una conciliación familiar nula. También descubrieron vertederos masivos de residuos de goma de los zapatos, que posteriormente se incineraban sin ningún tipo de sistema de control de la contaminación ni de efectos adversos en la salud de la población cercana.

Durante su estancia en Indonesia, visitaron las oficinas corporativas para tratar de denunciar las condiciones que encontraron en las fábricas a miembros del equipo de dirección de Nike de la región. También pidieron acceso a otras fábricas para examinar las condiciones en ellas. Todas sus peticiones fueron denegadas por la directora de responsabilidad corporativa. Tras la visita a las oficinas corporativas, la sede central de Nike en Oregon mandó un fax que se distribuyó por todas las fábricas de Indonesia prohibiendo la entrada a Keady y Kretzu. A pesar de ello, ambos intentaron visitarlas, y fueron recibidos de manera hostil y amenazante por la seguridad privada contratada, llegando incluso a seguirles hasta su domicilio. Posteriormente, Keady y Kretzu pudieron comprobar como estas mismas prácticas de intimidación se utilizaban contra trabajadores que pretendían formar sindicatos o trataban de denunciar las condiciones de los trabajadores en las fábricas, llegando incluso a ser amenazados de muerte.

Una vez finalizado el mes en Indonesia, Keady volvió a EEUU con un objetivo en mente: confrontar a los ejecutivos de la sede central con lo que había descubierto en Indonesia. Exploró todas las vías para reunirse con miembros ejecutivos de Nike y tratar la situación, pero todas

fueron denegadas o pospuestas indefinidamente. Finalmente, Keady sorprendió al CEO de Nike, Phil Knight, mientras comía con un amigo, en una interacción que fue grabada. En ella, Keady le pidió a Knight cuadrar una reunión para poder discutir las condiciones de trabajo de los empleados en Indonesia. El CEO de Nike declinó de forma vehemente.

Tras estos sucesos, Keady decidió publicar un documental en el cual explicaba la situación con imágenes reales de lo vivido.

4. 2. Impacto y Consecuencias del Incidente

El documental tuvo un impacto considerable en la imagen de marca de Nike. Nike ya había enfrentado problemas de reputación en 1996 por una fotografía publicada en la revista “Life” que se tomó de un niño cosiendo uno de sus balones de fútbol. La revista publicó el artículo que incluía la fotografía el 28 de febrero. El 1 de marzo la capitalización bursátil de Nike bajó hasta alcanzar el mínimo anual, la acción se desplomó a 2,88\$ cuando a principio de año había llegado a valer 3,16\$. Conforme el artículo perdió relevancia por el paso del tiempo, la acción fue revalorizándose, impulsada en parte por alegaciones de manipulación en la fotografía publicada. Durante este periodo, el precio repuntó hasta llegar a máximos en febrero de 1997, alcanzando los 6,70\$ la acción. Cuando el documental se publicó, en diciembre 1997, el precio de la acción volvió a desplomarse, hasta alcanzar mínimos de 3,97 y sufrió una caída aún mas agresiva en 1998 cuando Knight reconoció abiertamente el escándalo y anuncio medidas correctivas, llegando de nuevo a los 2,88\$ que se habían alcanzado con la fotografía del niño trabajando en sus balones²².

Económicamente, Nike se ha recuperado completamente de estos escándalos. Su acción estos últimos años ha variado entre los 160\$ y 90\$. Sin embargo, el mayor golpe lo recibió su reputación. Diversos medios hicieron eco de las portadas de Life y del documental de Jim Keady, y en la actualidad la cadena de suministro de Nike sigue bajo continua sospecha de explotación laboral, pese a las medidas que Nike implementó

4. 3. Medidas preventivas y correctivas adoptadas por Nike

1. Intento de Supresión de Críticas Externas

Nike ha sido conocido por intentar suprimir críticas externas y silenciar a los opositores. Un ejemplo claro de estas prácticas fue el tratamiento a Jim Keady durante su investigación. Nike

²² NIKE - 44 Year Stock Price History | NKE, Macrotrends.

https://www.macrotrends.net/stocks/charts/NKE/nike/stock-price-history#google_vignette

puso varias trabas para dificultar su trabajo, incluyendo la negativa a permitirle acceso a las fábricas y a los datos necesarios para su investigación, así como proporcionarle reuniones con ejecutivos para tratar las condiciones de los trabajadores. Este comportamiento de Nike refleja un intento de ocultar la verdad y minimizar el impacto de las críticas negativas sobre su imagen.

Además, Nike ha utilizado tácticas de intimidación no solo contra investigadores, sino también contra sus propios trabajadores. Keady y Kretzu documentaron casos en los que trabajadores que intentaban formar sindicatos o denunciar las condiciones laborales eran amenazados, e incluso algunos recibieron amenazas de muerte. Estas acciones no solo buscaban suprimir las críticas, sino también mantener un control estricto sobre la narrativa pública y las condiciones internas de las fábricas.

2. Negación o Reconocimiento de Responsabilidad en Función de las Pruebas Presentadas

Nike ha mostrado una tendencia a negar su responsabilidad en casos de mala praxis en sus fábricas hasta que las pruebas presentadas son irrefutables. Un ejemplo notable es la respuesta de la empresa a las alegaciones presentadas en el documental de Jim Keady y en una fotografía publicada en la revista "Life". Inicialmente, Nike negó las alegaciones de explotación laboral y condiciones inhumanas en sus fábricas. Sin embargo, frente a la evidencia contundente presentada en el documental de Keady y el impacto negativo en su imagen pública, Nike no tuvo otra opción que aceptar las acusaciones medio año después de la publicación del documental, en mayo de 1998, en una declaración institucional de su CEO²³.

En el caso de la fotografía, la reacción inicial de Nike fue alegar que la fotografía había sido manipulada. Esta negación fue sostenida hasta que la presión pública y las investigaciones independientes corroboraron la autenticidad de la imagen, obligando a Nike a reconocer la situación y abordar el problema públicamente²⁴.

3. Presentación de Planes para Corregir los Incidentes

A raíz de las críticas y la evidencia pública de prácticas laborales inaceptables, Nike ha desarrollado y presentado planes para corregir estos problemas. En mayo de 1998, el CEO Phil Knight anunció varias iniciativas destinadas a mejorar las condiciones laborales en las fábricas de Nike en todo el mundo. Estas medidas incluían:

²³ Wilsey, M. Lichtig, S. *The Nike controversy*, https://web.stanford.edu/class/e297c/trade_environment/wheeling/hnike.html

²⁴ (2016) *Nike and child labour – path to sustainability*, Flagship. <https://flagshipimpact.com/tpost/7gpcm2d9r1-nike-and-child-labour-path-to-sustainabi>

- Eliminación de Adhesivos Tóxicos: Nike dejó de usar el adhesivo tóxico toluene, reemplazándolo con un adhesivo a base de agua que no presenta los mismos riesgos para la salud de los trabajadores.
- Aumento de la Edad Mínima de Trabajo: Se estableció una nueva política que aumentó la edad mínima de los trabajadores a 18 años en las fábricas de calzado y a 16 años en las fábricas de ropa y equipos.
- Programas de Educación: Nike implementó programas de educación que ofrecían cursos equivalentes a la educación secundaria para todos los trabajadores de las fábricas de calzado, con la posibilidad de aumentos salariales para aquellos que completaran los cursos.
- Préstamos para Microempresas: Nike aumentó su apoyo a programas de préstamos para microempresas, beneficiando a familias en Indonesia, Pakistán, Vietnam y Tailandia.

Es importante destacar dos medidas que causaron gran controversia por su ausencia: el incremento de salario mínimo a trabajadores en las fábricas de acuerdo a un índice de condiciones de vida digna (habitualmente el salario mínimo nacional estaba establecido demasiado bajo para atraer inversión extranjera) y el derecho de los trabajadores a organizarse en sindicatos.

4. Opacidad en sus Cadenas de Suministro

A pesar de las medidas tomadas, Nike ha mantenido una notable opacidad en la gestión de sus cadenas de suministro. La empresa ha sido criticada por no proporcionar suficiente información sobre las condiciones laborales en sus fábricas y por su resistencia a permitir inspecciones independientes y transparentes. Las organizaciones de derechos humanos han cuestionado la selección de las organizaciones no gubernamentales (ONGs) permitidas para inspeccionar las fábricas de Nike y la cantidad de información que Nike está dispuesta a divulgar en sus informes de auditoría²⁵.

4. 4. Evaluación de la Efectividad de las Medidas Implementadas

Desde que la explotación laboral en Asia fue expuesta, Nike ha adoptado diversas medidas para abordar los abusos en su cadena de suministro. Sin embargo, estas acciones no han producido los resultados esperados y persisten dudas sobre su efectividad. Las iniciativas de Nike para

²⁵ NIKE - 44 Year Stock Price History | NKE, Macrotrends.

mejorar las condiciones laborales y ambientales, aunque bien intencionadas, han mostrado limitaciones significativas²⁶.

A pesar de los esfuerzos por eliminar adhesivos tóxicos y aumentar la edad mínima de los trabajadores, informes recientes indican que persisten problemas graves. Por ejemplo, en 2020, se reveló que un proveedor de Nike en China empleaba a trabajadores bajo condiciones que sugieren trabajo forzado²⁷. Esta situación resalta la continua opacidad y falta de control efectivo sobre las prácticas laborales de sus proveedores.

Nike ha sido criticado por no asegurar un salario digno para sus trabajadores. Un informe de 2019 de The Clean Clothes Campaign otorgó a Nike la peor calificación en cuanto a salarios, indicando que no puede demostrar que se pague un salario digno en ninguna de sus fábricas. Además, las políticas de maternidad para atletas patrocinadas por Nike, introducidas tras la denuncia pública de la corredora Alysia Montaña²⁸, sugieren que las medidas de la empresa son reactivas y no preventivas.

En términos ambientales, las críticas hacia la política de abastecimiento de algodón y el uso de cuero muestran que Nike no ha implementado una estrategia clara y sostenible. La falta de transparencia sobre el uso de materiales certificados y la continua dependencia de procesos contaminantes subrayan un compromiso insuficiente con la sostenibilidad.

Además, las prácticas financieras y políticas de Nike, incluyendo compensaciones ejecutivas excesivas y el uso de paraísos fiscales, ponen en duda su ética corporativa. El gasto significativo en “lobbying” y donaciones políticas refuerza la percepción de que Nike prioriza sus intereses comerciales sobre el bienestar social y ambiental.

En conclusión, las medidas implementadas por Nike parecen insuficientes para contrarrestar la sombra de prácticas poco éticas que sigue pesando sobre la imagen de marca de la empresa. La persistencia de problemas fundamentales sugiere que las acciones de Nike son, en gran medida, superficiales y reactivas, más orientadas a gestionar su imagen pública que a realizar cambios profundos y sostenibles en su cadena de suministro. La verdadera efectividad de las iniciativas

²⁶ *Is Nike ethical?*, Ethical consumer. <https://www.ethicalconsumer.org/company-profile/nike-inc#:~:text=Nike%20lost%20a%20whole%20mark,a%20clear%20policy%20against%20mulesing>.

²⁷ Fifield, A. *China's Uighur crackdown expands to forced work in factories, some supplying Western brands*, Washington post. https://www.washingtonpost.com/world/asia_pacific/china-compels-uighurs-to-work-in-shoe-factory-that-supplies-nike/2020/02/28/ebddf5f4-57b2-11ea-8efd-0f904bdd8057_story.html

²⁸ Redacción. *Alysia Montaña carga contra Nike por congelarle el sueldo al quedarse embarazada*, La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/deportes/otros-deportes/20190519/462334825201/atleta-alsia-montano-nike-sueldo-contrato-embarazo.html>

de Nike solo podrá evaluarse a través de un compromiso continuo y una mayor transparencia en sus operaciones.

5. CASO DE ESTUDIO 2

5.1. Descripción de la empresa y el incidente que derivó en problemas de imagen

Patagonia es una empresa estadounidense fundada en 1973 por Yvon Chouinard. Es conocida por sus productos de alta calidad para actividades al aire libre, incluyendo ropa y equipo para escalada, senderismo y otros deportes de aventura. Patagonia se ha destacado por su fuerte compromiso con la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social.

Desde sus inicios, Patagonia ha sido pionera en promover modelo de negocio en el que sus valores han sido un signo identificativo de su imagen de marca. Entre ellos destacan: la calidad de los productos, con garantías de por vida en todos ellos, la integridad en sus actividades, el compromiso con el medioambiente, protegiendo la biodiversidad y, por último, la Justicia social²⁹. La empresa promueve prácticas sostenibles y se ha posicionado como líder en el movimiento por la conservación del medio ambiente. De hecho, desde 1985 ha donado el 1% de sus beneficios a causas para la protección del medioambiente, e inició una ONG en 2002 para motivar a otros negocios a hacer lo mismo³⁰. En la actualidad, de forma directa o indirecta, el 100% del capital de Patagonia está destinado a proteger el medioambiente. Así lo expresa su fundador, en su carta al accionista, subida a su página web. “Así es como funciona: El 100% de las acciones con derecho a voto de la empresa se transfieren al Patagonia Purpose Trust, creado para proteger los valores de la empresa; y el 100% de las acciones sin derecho a voto se habían entregado al Holdfast Collective, una organización sin ánimo de lucro dedicada a luchar contra la crisis medioambiental y defender la naturaleza.”³¹

A pesar de su fuerte compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social, incluso empresas con una trayectoria tan destacada como Patagonia no están exentas de enfrentar desafíos en su cadena de suministro. El caso de las granjas proveedoras de lana de Ovis 21 en Argentina, revelado por un video de PETA en 2015, es un ejemplo contundente de cómo las prácticas de los proveedores pueden comprometer la reputación de una marca, subrayando la

²⁹ Recuperado de <https://www.patagonia.com/core-values/> el 01/06/24

³⁰ Recuperado de <https://www.patagonia.com/one-percent-for-the-planet.html> 01/06/24

³¹ Recuperado de https://www.patagonia.com/ownership/?utm_source=em&utm_medium=email&utm_campaign=032924_wat_erproof_packs&utm_klaviyo_id=01GQMSEZBFS4EVN0XWT17JF1ZY&_kx=C6wWb5w05CnmwyrkOY1UzetDRt60i_g6vAGrpv71GOr8.YgU9me 01/06/24

necesidad de una monitorización diligente y constante para asegurar que los valores corporativos se mantengan a lo largo de toda la cadena de suministro.

El incidente que derivó en problemas de imagen ocurrió en agosto de 2015, cuando la organización PETA (People for the Ethical Treatment of Animals) publicó un video que contenía material gráfico mostrando el trato inhumano de corderos y ovejas en las granjas proveedoras de lana de Ovis 21, una red de granjas en la Patagonia Argentina. Este video exhibía prácticas brutales donde los trabajadores degollaban corderos conscientes, causándoles un sufrimiento intenso mientras luchaban por sobrevivir. Además, los animales eran sometidos a cortes dolorosos en sus orejas, colas y genitales durante los procedimientos de castración o "mulesing", una práctica que implica mutilar a las ovejas en sus cuartos traseros para evitar la propagación de parásitos.

En su política de código de conducta, Patagonia afirmaba que sus proveedores debían "respetar el bienestar de los animales" y adoptar "prácticas humanitarias". Sin embargo, las imágenes reveladas por PETA contrastaban drásticamente con estos principios. El video mostraba una falta total de tratamiento veterinario adecuado para los animales heridos, y en algunos casos, ovejas gravemente lesionadas que finalmente morían debido a la falta de atención. La denuncia también incluía prácticas donde las ovejas más viejas eran arrastradas y alineadas para ser enviadas al matadero.

Este incidente no solo afectó la imagen de Patagonia, sino que también destacó la necesidad de una mayor vigilancia y responsabilidad en la cadena de suministro. La situación subrayó la importancia de garantizar que las prácticas de los proveedores alineen con los valores proclamados por la marca, especialmente cuando estos valores forman una parte central de la identidad de la empresa. La respuesta inmediata y decisiva de Stella McCartney contrastó con la presión pública ejercida sobre Patagonia para que tomara medidas similares, reflejando la creciente demanda de transparencia y ética en la industria de la moda y los productos para actividades al aire libre.

5.2. Impacto y consecuencias del incidente

Este incidente generó una reacción pública significativa. Patagonia, conocida por su postura ética, enfrentó una crisis de reputación. Los consumidores y defensores de los derechos de los animales se manifestaron rápidamente en redes sociales y otros medios, expresando su indignación y cuestionando la integridad de Patagonia. Esta situación amenazó con erosionar

la confianza y lealtad de los clientes, dañando la imagen de una marca que había sido considerada un ejemplo a seguir en términos de sostenibilidad y responsabilidad social.

La cobertura mediática amplificó la situación, poniendo en riesgo la reputación de la empresa. Stella McCartney, diseñadora de otra marca que usaba lana de Ovis 21, también reaccionó de inmediato al video de PETA. McCartney, conocida por su compromiso con el bienestar animal y su colaboración con PETA, anunció que dejaría de comprar lana de Ovis 21. En una declaración, McCartney expresó su profunda tristeza y conmoción por la crueldad observada, reafirmando su compromiso con la protección de los animales y explorando alternativas veganas para la lana³².

PETA, además de hacer un llamamiento a Patagonia para que dejara de comprar y vender productos de lana, interpuso una denuncia ante las autoridades argentinas, citando la ley federal de protección animal del país. La directora de PETA, Mimi Bekhechi, instó a las compañías y consumidores a abandonar la lana real, promoviendo alternativas libres de crueldad.

La consecuencia inmediata fue una puesta en duda general de los valores que tan influyentemente habían marcado la imagen de Patagonia ante sus clientes. Los sucesos de las granjas de Ovis 21 representaban una directa contradicción a todo lo que la marca representaba, si no se gestionaban correctamente, podían hacer perder mucha credibilidad a la misma. Sin embargo, la rápida actuación por parte de la compañía hizo que el escándalo quedara como un incidente puntual en su historia. El incidente no tuvo un impacto significativo en las ventas anuales, que crecieron un 11,78% en comparación con el año anterior, en un porcentaje similar al conseguido en años anteriores³³. En la siguiente sección estudiaremos qué hizo Patagonia para mitigar el impacto del escándalo y mantener la confianza de sus clientes en los valores que la marca representa.

5.3. Medidas correctivas y preventivas adoptadas por Patagonia

En respuesta al incidente de maltrato animal en su cadena de suministro, Patagonia actuó de manera tajante. En cuanto el video de PETA se dio a conocer, la respuesta por parte de la compañía fue casi inmediata, en la forma de una carta del CEO, Rose Marcario, en la que

³² Álvarez, P, *Stella McCartney, una ardua defensora de las ovejas*, Revista Telva

³³ Patagonia 2016 Investor report <https://www.patagonia.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-PatagoniaShared/default/dwbe159047/PDF-US/2016-B-CorpReport-031417.pdf>

reconocía la responsabilidad de Patagonia en el incidente, su profundo disgusto con lo ocurrido y anunciaba medidas para mitigar sus efectos y prevenir sucesos similares en el futuro.

Las medidas implementadas consistían en lo siguiente³⁴:

1. Resolución de Contratos con Proveedores Involucrados:

Patagonia decidió dejar de comprar lana de Ovis 21, la red de granjas involucradas en el incidente de maltrato animal. Esta decisión se tomó después de una evaluación exhaustiva y objetiva del programa de Ovis 21, concluyendo que no era posible garantizar cambios inmediatos en las prácticas objetables. Aunque esto supuso perder uno de sus mayores proveedores de lana, la medida fue considerada necesaria por la junta directiva. Aún sin tener datos concretos de las pérdidas que esto supuso para la empresa por ser datos privados, es de esperar que estas fueran significativas. Además, se comprometieron a no comprar más lana hasta que pudieran garantizar un proceso de producción de la misma que cumpliera con sus estándares sostenibles y de protección animal. Esta drástica medida dio un plus de credibilidad al compromiso de Patagonia de arreglar lo sucedido y mejorar sus prácticas de cara al futuro.

2. Reevaluación de la Cadena de Suministro:

La empresa realizó una revisión profunda de su cadena de suministro de lana para identificar y eliminar cualquier práctica que no cumpliera con sus estándares éticos. Esta revisión incluyó una colaboración estrecha con organizaciones de bienestar animal para asegurar que los animales fueran tratados de manera humanitaria. La empresa no aceptó la premisa postulada por PETA de que para la producción de lana fuera necesaria la crueldad contra las ovejas. En cambio, si reconoció que habían fallado los protocolos de vigilancia para garantizar que no hubiera prácticas crueles contra las mismas y que debían hacerlo mejor en el futuro.

3. Desarrollo de Nuevos Estándares de Bienestar Animal:

Patagonia se comprometió a liderar el desarrollo de nuevos estándares fuertes y verificables en la producción de lana. Estos estándares tienen como objetivo asegurar que todas las prácticas sean consistentes con el bienestar animal y que las granjas proveedoras cumplan con criterios estrictos de sostenibilidad y trato humanitario.

³⁴ Marcario, R, *El video de la lana de PETA*. Recuperado de la página web de Patagonia el 01/06/24 <https://www.patagonia.com/stories/el-video-de-la-lana-de-peta/story-17695.html>

Esto se concretó en su colaboración con otras marcas en la creación del estándar de lana responsable³⁵ (RWS) en enero de 2016, una certificación global que garantiza el bienestar animal y la gestión sostenible de la tierra en la producción de lana. Este estándar asegura que las ovejas sean tratadas de manera humanitaria y que las prácticas de pastoreo contribuyan a la salud y biodiversidad del ecosistema. El RWS proporciona trazabilidad completa de la lana desde la granja hasta el producto final, permitiendo a los consumidores confiar en que su compra apoya prácticas éticas y sostenibles³⁶.

Este estándar no es exclusivo a Patagonia, por lo que la empresa aprovechó su proceso de reevaluación de su cadena de suministro para colaborar con otras empresas del sector. El objetivo de esta colaboración era proporcionar un estándar común que les permitiera a las empresas que desearan adherirse a él seguir una serie de procesos preestablecidos para garantizar la sostenibilidad y el respeto hacia los animales en la obtención de la lana. Por lo tanto, Patagonia aprovechó la ocasión para mejorar los estándares de bienestar animal no solo internamente, sino para aquellas empresas del sector que quisieran suscribirlos.

4. Búsqueda de Nuevos Socios:

La empresa inició la búsqueda de nuevos socios que pudieran garantizar un enfoque fuerte y consistente en el bienestar animal, así como en la sustentabilidad de los pastizales. Este esfuerzo incluyó la evaluación de granjas y proveedores que compartieran los valores de Patagonia y pudieran cumplir con los nuevos estándares establecidos.

En la actualidad, Patagonia obtiene su lana exclusivamente de más de 170 entidades que cuentan con la certificación de RWS³⁷, por lo que cumplió este compromiso que suponía un importante reto para la compañía.

5. Transparencia y Comunicación Continua:

Patagonia aumentó sus esfuerzos para comunicar de manera transparente sus procesos y políticas a los clientes y partes interesadas. La empresa se comprometió a mantener informados

³⁵ Patagonia 2016 Investor report <https://www.patagonia.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-PatagoniaShared/default/dwbe159047/PDF-US/2016-B-CorpReport-031417.pdf>

³⁶ ¿Qué es la norma de la lana responsable? <https://es.scsglobalservices.com/services/responsible-wool-standard#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20Norma%20de,tierra%20en%20la%20que%20pastan.>

³⁷ <https://www.patagonia.com/our-footprint/responsible-wool-standard.html>

a sus consumidores sobre los avances en la implementación de prácticas éticas y sostenibles, así como en la reconstrucción de su programa de lana.

Estas medidas no solo ayudaron a Patagonia a abordar y corregir los problemas específicos que surgieron del incidente con Ovis 21, sino que también reforzaron su compromiso a largo plazo con la sostenibilidad, la responsabilidad social y el bienestar animal. La respuesta proactiva de la empresa y su enfoque en la transparencia y la mejora continua fueron cruciales para recuperar la confianza de los consumidores y mantener su reputación como líder en ética y sostenibilidad en la industria.

5.4. Evaluación de la efectividad de las medidas implementadas

Las medidas implementadas por Patagonia demostraron ser efectivas para mitigar los efectos del incidente y restaurar la confianza del consumidor. La empresa logró mantener su reputación gracias a su enfoque proactivo y transparente. A través del inalterado crecimiento en las ventas respecto a años anteriores, podemos deducir que los consumidores apreciaron el compromiso de Patagonia para corregir sus errores y mejorar sus prácticas. Las medidas implementadas pudieron tener tal efecto debido a una serie de factores clave:

1. Inmediatez en la respuesta y transparencia en la misma: Patagonia reaccionó rápidamente al incidente, comunicando de manera clara y abierta los pasos que estaba tomando para abordar las preocupaciones. Esta inmediatez y transparencia fueron cruciales para mantener la confianza del público en las primeras etapas tras el incidente.
2. Reconocimiento de responsabilidad: La empresa no evitó su responsabilidad en el incidente, sino que reconoció públicamente los fallos en su cadena de suministro. Este reconocimiento ayudó a reforzar la imagen de Patagonia como una entidad ética y responsable comprometida con sus valores.
3. Aplicación de medidas mitigadoras y correctivas tajantes: Patagonia implementó acciones decisivas para remediar la situación, como la terminación de relaciones comerciales con proveedores implicados y la adopción de nuevos estándares más estrictos. Estas medidas mostraron un compromiso genuino con la corrección de los errores.
4. Implementación de planes de prevención a futuro: Además de abordar el problema inmediato, Patagonia estableció planes y políticas para prevenir incidentes similares en el futuro. Esto incluyó la mejora de la trazabilidad en la cadena de suministro y la colaboración con organizaciones de bienestar animal.

5. Colaboración con diferentes stakeholders: La empresa trabajó estrechamente con diversos actores, incluidos clientes, asociaciones de protección animal, competidores y proveedores, para asegurar que las soluciones implementadas fueran comprensivas y efectivas. Esta colaboración amplió la legitimidad de las acciones de Patagonia y fomentó un enfoque colectivo hacia la resolución del problema.

6. Cumplimiento de sus compromisos: Patagonia no solo prometió cambios, sino que también demostró un cumplimiento efectivo de sus compromisos a través de acciones tangibles y verificables. Este seguimiento riguroso fortaleció la confianza de los consumidores en la capacidad de la empresa para mantenerse fiel a sus valores.

En conjunto, estos factores permitieron a Patagonia no solo recuperarse del incidente, sino también fortalecer su posición como líder en sostenibilidad y responsabilidad social, reafirmando su reputación como una marca ética y comprometida con el bienestar de todos sus stakeholders.

En conclusión, el caso de Patagonia subraya la importancia de la transparencia, la responsabilidad y el compromiso genuino con los valores éticos. Las empresas deben estar preparadas para enfrentar y resolver desafíos éticos en sus cadenas de suministro para mantener la confianza y lealtad de sus consumidores. Del incidente se extrae la idea de que por muy comprometida que esté una empresa con una serie de compromisos éticos en la cadena de valor, siempre es posible que se presenten situaciones no previstas que afecten a la imagen de marca. Por ello es tan importante que la respuesta de la empresa ante tales incidentes sea ejemplar, y devuelva a los consumidores la confianza perdida en la marca.

6. ANÁLISIS COMPARATIVO Y CONCLUSIONES

6.1 Lecciones Aprendidas de los Casos de Estudio y su Relevancia para Otras Empresas

El análisis de los casos de Nike y Patagonia revela enfoques contrastantes en la gestión de crisis de imagen derivadas de problemas en la cadena de suministro, específicamente en cuestiones éticas. Ambas empresas enfrentaron desafíos significativos que pusieron a prueba sus compromisos éticos y su capacidad para gestionar su imagen de marca ante el público. A continuación, se destacan las principales lecciones aprendidas de estos casos y su relevancia para otras empresas.

Nike: Un Enfoque Reactivo y Oportunista

Nike enfrentó serias acusaciones de explotación laboral y trabajo infantil en sus fábricas en Indonesia. La respuesta inicial de la compañía fue defensiva y negacionista, tratando de suprimir las críticas y minimizando su responsabilidad hasta que la presión mediática y las pruebas irrefutables las obligaron a reconocer los problemas. Las medidas correctivas adoptadas por Nike incluyeron la eliminación de adhesivos tóxicos, el aumento de la edad mínima de los trabajadores y la implementación de programas de educación, entre otras. Sin embargo, estas acciones fueron percibidas como reactivas y superficiales, más orientadas a proteger la imagen de la empresa que a abordar profundamente las raíces de los problemas.

Lecciones para otras empresas:

- **Transparencia y Comunicación Proactiva:** La opacidad y la negación pueden agravar una crisis de imagen. Es crucial abordar los problemas de manera abierta y transparente desde el principio.
- **Responsabilidad Real:** Reconocer y asumir la responsabilidad de manera sincera puede ayudar a restaurar la confianza del público.
- **Compromiso Sustancial y Continuo:** Las medidas superficiales son insuficientes. Es necesario implementar cambios profundos y sostenibles en la cadena de suministro.

Patagonia: Un Modelo de Respuesta Proactiva y Ética

Patagonia, por otro lado, enfrentó un escándalo relacionado con el maltrato animal en su cadena de suministro de lana en Argentina. La respuesta de la empresa fue inmediata y transparente, reconociendo la responsabilidad y tomando medidas drásticas como cortar lazos con los proveedores involucrados y liderar el desarrollo de nuevos estándares de bienestar animal. La colaboración con otras marcas para crear el estándar de lana responsable (RWS) y la reevaluación completa de su cadena de suministro demostraron un compromiso genuino con la ética y la sostenibilidad.

Lecciones para otras empresas:

- **Respuesta Inmediata y Transparente:** Actuar rápidamente y comunicar de manera abierta puede mitigar significativamente el impacto de una crisis. El reconocimiento de responsabilidad aporta credibilidad a los compromisos éticos previamente suscritos con los consumidores.

- Acciones Decisivas y Ejemplares: Implementar medidas drásticas y significativas refuerza la credibilidad de los compromisos éticos de la empresa.
- Colaboración y Estándares Elevados: Trabajar con otros actores del sector para desarrollar estándares comunes puede fortalecer la industria en su conjunto y mejorar la percepción pública.

También cabe destacar como lección común de ambos casos que, cuanto mayores sean las pretensiones éticas de una empresa y más se promuevan sus valores, más ejemplar deberá ser su respuesta ante escándalos para mantener la confianza de sus consumidores. Las expectativas del público y de los consumidores están en constante evolución, y las empresas deben estar preparadas para adaptarse y responder de manera proactiva a estos desafíos. La capacidad de una empresa para manejar crisis de manera ética y transparente no solo afecta su reputación a corto plazo, sino que también determina su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

6.2 Recomendaciones Generales para Prevenir Problemas de Marca Derivados de la Cadena de Suministro

A partir del análisis comparativo de los casos de Nike y Patagonia, se pueden extraer varias recomendaciones para que otras empresas puedan prevenir problemas de marca relacionados con la ética en la cadena de suministro:

1. Implementar Políticas de Transparencia y Responsabilidad: se deben desarrollar y comunicar claramente políticas que aseguren la transparencia en todas las etapas de la cadena de suministro. Para promover estas políticas pueden publicarse informes regulares y detallados sobre las condiciones laborales, el uso de materiales y el impacto ambiental. Con el fin de comprobar que estas políticas están siendo correctamente implementadas deben establecerse sistemas de auditoría independientes y periódicas para evaluar el cumplimiento de los estándares éticos y laborales. Se puede utilizar nueva tecnología como sistemas blockchain para mejorar la trazabilidad y la visibilidad en toda la cadena de suministro para el beneficio del consumidor.

2. Fomentar la Colaboración Multistakeholder: Colaborar con ONGs, gobiernos y otras empresas para desarrollar y mantener estándares elevados de responsabilidad social y ambiental. También se puede participar en iniciativas y certificaciones sectoriales reconocidas que aseguren prácticas éticas.

3. Reaccionar Rápida y Eficazmente Ante Crisis: deben desarrollarse planes de contingencia para gestionar posibles crisis de imagen de manera rápida y eficaz. Tras el conocimiento de una crisis, debe comunicarse el suceso abiertamente con todas las partes interesadas y actuar de manera decisiva para corregir cualquier problema identificado.

4. Promover la Educación y el Entrenamiento: Se debe invertir en programas de educación y formación para empleados y proveedores sobre prácticas éticas y sostenibles a la vez que se fomenta una cultura corporativa que valore y promueva la responsabilidad social y ambiental. Para ello, puede ser útil establecer un departamento exclusivo a la integración de políticas de ESG.

En conclusión, las empresas deben aprender de los ejemplos de Nike y Patagonia para desarrollar estrategias robustas y sostenibles que les permitan gestionar de manera efectiva los riesgos éticos en sus cadenas de suministro. La transparencia, la responsabilidad y la colaboración son elementos clave para construir y mantener una imagen de marca positiva en un entorno empresarial cada vez más consciente y exigente.

BIBLIOGRAFÍA

WHEELER, A. (2012) *Desing Brand Identity: an essential guide for the whole branding team*. 3rd ed

AAKER, D. A. (1998) *Brands: Managing Brand Equity Brand value*. 13th edition.

KELLER, K. L. (2006) *Marketing Management*. 12th ed.

SUCHMAN, M. C. (1995). *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. *Academy of Management Review*, 20

CLARKE, T., & BOERSMA, M. (2017). *The governance of global value chains: Unresolved human rights, environmental and ethical dilemmas in the apple supply chain*. *Journal of business ethics*

NIELSEN, *Green Generation: Millennials Say Sustainability is a Shopping Priority*. <https://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2015/green-generation-millennials-say-sustainability-is-a-shopping-priority.html>

CARO, F., LANE, L., & SÁEZ DE TEJADA CUENCA, A. (2021). *Can brands claim ignorance? Unauthorized subcontracting in apparel supply chains*. *Management Science*, 67(4), 2010-2028.

BEWICKE, H. (2024). *Gen Z consumer behavior: What you need to know*. Talon.one <https://www.talon.one/blog/gen-z-consumer-behavior-what-you-need-to-know>

Colmenares, O. (2007). *La marca: su definición, sus elementos y su gestión*. *Recuperado de* <http://www.gestiopolis.com/la-marca-su-definicion-sus-elementos-ysu-gestion>.

Zhang, R., Pruitt, S., & Chang Bi, N. (2024). *This brand is# cancelled: Exploring brand avoidance in the age of cancel culture and influencer marketing*. *Journal of Digital & Social Media Marketing*, 11(4), 349-361.

Singh, S. K., Chen, J., Del Giudice, M., & El-Kassar, A. N. (2019). *Environmental ethics, environmental performance, and competitive advantage: Role of environmental training*. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 203-211.

Zumente, I., & Bistrova, J. (2021). *ESG importance for long-term shareholder value creation: Literature vs. practice*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 127.

Utting, P. (2002). Regulating business via multistakeholder initiatives: A preliminary assessment. *Voluntary approaches to corporate responsibility: Readings and a resource guide*, 61130.

Davis, K. (1971) *Business and Society: Environment and Responsibility*

Freeman, E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*

Francis, T., & Hoefel, F. (2018). True Gen?: Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*, 12, 1-10.

Sinkovics, N., Hoque, S. F., & Sinkovics, R. R. (2016). Rana Plaza collapse aftermath: are CSR compliance and auditing pressures effective?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(4), 617-649.

Suchman, M. C. (1995). *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

Schoen, E. J. (2017). The 2007–2009 financial crisis: An erosion of ethics: A case study. *Journal of Business Ethics*, 146, 805-830.

Álvarez, P, *Stella McCartney, una ardua defensora de las ovejas*, Revista Telva <https://www.telva.com/2015/08/19/moda/1439988254.html>

Patagonia 2016 Investor report <https://www.patagonia.com/on/demandware.static/-/Library-SitesPatagoniaShared/default/dwbe159047/PDF-US/2016-B-CorpReport-031417.pdf>

Marcario, R, *El video de la lana de PETA*. Recuperado de la página web de Patagonia el 01/06/24 <https://www.patagonia.com/stories/el-video-de-la-lana-de-peta/story-17695.html>

¿Qué es la norma de la lana responsable? Recuperado de la página web: <https://es.scsglobalservices.com/services/responsible-wool-standard#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20Norma%20de,tierra%20en%20la%20que%20pastan>

Principios Rectores sobre las empresas y los DDHH https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_sp.pdf

Diccionario de la Lengua Española

Nike. (2024, 22 de mayo). *Wikipedia, La enciclopedia libre*. Fecha de consulta: 14:41, mayo 22, 2024 desde <https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Nike&oldid=160274650>.

Chapman, T, *Top 10 sportswear brands in the world*, Business Chief <https://businesschief.com/corporate-finance/top-10-sportswear-brands-in-the-world>

Wilsey, M. Lichtig, S. *The Nike controversy*,

https://web.stanford.edu/class/e297c/trade_environment/wheeling/hnike.html

Documental “*Behind the swoosh*” <https://www.youtube.com/watch?v=M5uYCWVfuPQ>

NIKE - 44 Year Stock Price History | NKE, Macrotrends. https://www.macrotrends.net/stocks/charts/NKE/nike/stock-price-history#google_vignette

(2016) *Nike and child labour – path to sustainability*, Flagship. <https://flagshipimpact.com/tpost/7gpcm2d9r1-nike-and-child-labour-path-to-sustainabi>

Is Nike ethical?, Ethical consumer. <https://www.ethicalconsumer.org/company-profile/nike-inc#:~:text=Nike%20lost%20a%20whole%20mark,a%20clear%20policy%20against%20mul>
[esing](https://www.ethicalconsumer.org/company-profile/nike-inc#:~:text=Nike%20lost%20a%20whole%20mark,a%20clear%20policy%20against%20mul).

Fifield, A. *China's Uighur crackdown expands to forced work in factories, some supplying Western brands*, Washington post. https://www.washingtonpost.com/world/asia_pacific/china-compels-uighurs-to-work-in-shoe-factory-that-supplies-nike/2020/02/28/ebddf5f4-57b2-11ea-8efd-0f904bdd8057_story.html

Redacción. *Alysia Montaña carga contra Nike por congelarle el sueldo al quedarse embarazada*, La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/deportes/otros-deportes/20190519/462334825201/atleta-alyisia-montano-nike-sueldo-contrato-embarazo.html>

